

MINNA LAMMI, MIKA PANTZAR ja ANSSI ÖÖRNI

## *Asiakasymmärryksen harhat*

*Kuluttajien valintojen yksilöperusteisuutta, harkinnanvaraisuutta ja mielihyvähakuisuutta liioitellaan helposti. Arkinen kulutuskäyttäytyminen on kuitenkin usein rutiinien ja tapojen muovaamaa. Yritykset näkevät kuluttajat mielellään muuttuvina, mutta eivät aina ole yhtä halukkaita muuttamaan omia toimintatapojaan.*

Ennakkokäsityksiä ja strategista toiveajattelua kumoavaa kuluttajietoa kaivataan yrityksissä, mutta voidaan myös epäillä, onko yritysten tiedon vastaanottamisen kyky riittävä. Tietoa halutaan, kerätään ja jaetaan lähinnä tehtyjen tai haluttujen investointien oikeuttamiseen. Valmistietoa asiakkaasta oletetaan löytyvän joko yrityksen sisältä (business intelligence) ja erityisesti ulkopuolisilta ja riippumattomilta konsulteilta. Konsulttien tehtävänä on tarjota sitä, mitä kysytään: valta-asemia ylläpitävää tietoa ja tarvittaessa myös vastuunpakoja epävarmojen valintojen edessä. Tässä artikkelissa käsittelemme asiakkuushallinnan maailmankuvaa kaupan tutkijoiden ja toimijoiden kanssa käymiemme keskustelujen pohjalta. Kysymme, onko kuluttaja-asiakashallinta tai muodikkaammin ”asiakkuuksien hallinta” sittenkään mahdollista.

Asiakashallinnan kulmakivi on kuluttajien valintojen ymmärtäminen. Nykypäivän ja tulevaisuuden kuluttajasta on runsaasti erilaisia käsityksiä, esimerkiksi taloustieteilijöiden käsitys rationaalista kuluttajasta tai sosiologien käsitys erottautumaan pyrkivästä kuluttajasta. Tässä nostamme esiin kuluttajan tilannesidonnaisuuden: osan päätöksistä kuluttaja tekee tietois-

ti eri vaihtoehtoja punniten. Arkinen kulutuskäyttäytyminen puolestaan on usein rutiinien ja tapojen muovaamaa. Monet tavoista ja tottumuksista on opittu jo lapsena. Tällaiset kulutus päätökset ovat kyllä tietoisia, mutta joka ostokerralla kulutusvalintoja ei puntaroida erikseen. Myös kauppa käyttää tätä rakenteistamalla myymälätiloja: kuluttajia ohjataan kulkemaan labyrintissä koe-eläinten tavoin. Koska osa kulutuksesta tapahtuu vähemmän tiedostetusti, eikä siihen liity rationaalista asioiden punnintaa, voi kauppa pyrkiä ohjaamaan asiakasvirtoja muun muassa sijoittelulla ja mainonnalla.

Kaupan henkilöstö ymmärtää kuluttajien tarpeita ja haluja yksilöllisellä tasolla, koska he ovat itsekin kuluttajia. Ruohonjuuritasolta tiedot eivät kuitenkaan mene yrityksen päättäjille asti. Ymmärrys hukkuu helposti, kun aletaan puhua yrityksen tasolla asiakkaista. Yritykset keskittyvät luonnollisesti siihen, mitä he parhaiten osaavat tai tuntevat osaavansa. Yrityksissä – olipa sitten kysymys tuotteen valmistajasta tai kaupasta – oletetaan myös herkästi asiakkaan elämän pyörivän myytävän tuotteen ympärillä. Tarvitaanko Kopernikus kertomaan, että tuotteet ja ostaminen eivät ehkä olekaan kuluttajan

elämän ja mielenkiinnon keskipisteessä?

Lähellä olevaa tietoa on vaikea nähdä – tämä pätee niin kuluttajaan kuin yritykseenkin. Esimerkiksi muutoksen ja epäjatkuvuuksien heikkoja signaaleja nähdään helpommin oman osaamisalueen ulkopuolelta. Tietoisuus lähellä olevan tiedon merkityksestä on heikko, vaikka suuri osa intuitiivisesta päätöksenteosta tapahtuu juuri tämän tiedon avulla – myös yritysmaailmassa. Oma henkilökohtainen tietovaranto on kyllä aktiivisessa, mutta tiedostamattomassa, käytössä. Kyvyttömyys nähdä itsestään selvyyksien läpi heikentää mahdollisuutta oivaltaa arjen tärkeitä muutoksia.

Lähinään lisäksi myös kaukonäkö on heikkoa: lyhyen aikavälin vaikutuksia liioitellaan ja pitkän aikavälin muutoksia vähätellään. Ihmisen abstrakti ajattelu on loppujen lopuksi melko konkreettista. Monet nerotkin kuvaavat ajatuksiaan kuviksi. Muiden elämän kuvitteleminen on kuitenkin vaikeaa. Vielä vaikeammaksi se muuttuu, kun pitäisi nähdä tulevaisuuteen ja ymmärtää sekä yksilöä että ryhmiä.

## **Monipuolinen tieto voi auttaa näkemään paremmin**

Jos kauppa tiedostaa yritysmaailman taipumuksen huononäköisyyteen, se voi yrittää parantaa näkökykyään tarjoamalla itselleen monipuolista tietoa. Tämä kuitenkin vaatii ennakkoluulottomuutta. Jos kauppa kannattaa vanhallaakin konseptillä, miksi vaivautua miettimään uutta ja parempaa? Ruokaa kuluttajan on joka tapauksessa ostettava, ja kuluttajan valinnanvapaus rajoittuu kaupan ja niissä olevien valikoimien kesken tehtävään valintaan. Sitä mitä ei ole, on vaikea ostaa.

Harva kuluttaja myöskään haluaa käyttää loputtomiin aikaa päivittäistavaroiden hankkimiseen tai yrityksen kanssa keskusteluun siitä, mitä kaupalta oikeasti toivoisi. Otetaan sitä mitä on, ja mutistaan hiljaa keittiön pöydän ääressä siitä, mitä voisi olla. Päivittäistavarakaupan keskittyneisyys on omiaan vahvistamaan tätä.

Yrityksissä haetaan valmista tietoa asiakkaasta joko talon sisältä esimerkiksi markkinatutkimusosastolta tai ulkopuolisilta konsulteilta. Konsultit puhuvat kollektiivisten odotusten kielellä yleistäen oletuksiaan muiden odotuksista. Usein yritysjohto ja konsultit tuovat uusillekin alueille asiakaskuvan, joka perustuu vanhaan profesioerinteeseen. Esimerkiksi 1990-luvulla järjestelmänsinöörit olivat vakuuttuneita siitä, että asiakkaat ovat kiinnostuneita sähköisen kaupan kokonaistehokkuudesta. 2000-luvun kuluttajakuvan on hiipinyt ajatus siitä, että kaikki kuluttajat ovat viestien luoja ja vastaanottajina samanlaisia kuin he, joiden viestejä voimme lukea internetin keskustelupalstoilta. Yksi mediajulkisuuden luoma harha on kuvitella, että kaikki asiakkaat ovat kiireisiä. Luultavasti joukossamme on enemmän ihmisiä, jotka kärsivät pikemminkin ajan runsaudesta kuin sen puutteesta. Lujimpaan ääneen huutavat kuitenkin vain ne, jotka kokevat aikapulaa.

Epäilemme, että yrityksillä on taipumus liioitella kuluttajien valintojen yksilöperusteisuutta, harkinnanvaraisuutta ja mielihyvähakuisuutta. Voidaan ajatella, että arkinen kulutuskäyttäytyminen perustuu ensisijaisesti tutusta tilanteesta toiseen siirtymiseen ja vasta toissijaisesti aktiiviseen päätöksentekoon. Joka kerran kaupassa käytäessä ei pohdita, ostetaanko luomutuotteita vai ei, mikä leivän levite on parasta tai milaista maitoa ostetaan. Nämä valinnat tehdään

rutiinilla ja toistaen, osittain myymälätilan muodostamien reunaehtojen mukaisesti. Normaaleiksi, välttämättömiksi tai itsestään selviksi kokemamme toimintatavat ovat kehkeytyneet erilaisissa yksilöllisissä ja kollektiivisissa prosesseissa. Samalla päätösten alkuperäiset perusteet, esimerkiksi tietynlaisen ruuan tarve, ovat muuttuneet lähes näkymättömiksi.

## Uskollisuus voi olla arjen tapa

Yrityksissä on usein taustaoletuksena piilotettu ajatus siitä, että kuluttajien tehtävä on ratkaista yrityksen ongelmia eikä yritysten tehtävä ole ratkaista ihmisten ongelmia heidän tarpeita tyydyttämällä. Tämä voi näkyä esimerkiksi haluna valistaa kuluttajia toimimaan yritysten näkökulmasta rationaalisesti, ei suinkaan yrityksenä ymmärtää kuluttajien moninaisia motiiveja ja toimintatapoja. Ylipäätään yrityksillä on enemmän halua muuttaa kuluttajia kuin muuttaa itseään.

Toistuva ostaminen tulkitaan herkästi uskollisuudeksi, eikä esimerkiksi vaihtokustannuksen ilmentymäksi. Erilaiset bonuskorttijärjestelmät pyrkivät sitomaan kuluttajia tietyn kaupparyhmän asiakkaisiksi. Tosiasiassa kuluttajilla on tasaku täynnä eri ryhmien kortteja. Yritykset luottavat myös tuotemerkkien houkuttelevuuteen. Kuluttajien arjessa tavat ja rutiinit ovat kuitenkin merkittävä voima. Entä jos yritys- tai kauppauuskollisuus tulkittaisiinkin rutiineista johtavaksi? Ostetaan sitä mitä ennenkin ja käydään sellaisessa kaupassa, joka on lähellä työpaikkaa, kotia tai muun päivittäisen reitin varrella. Tällainen tulkinta saattaisi johtaa uudenlaiseen ajatteluun niin kaupassa kuin yrityksissäkin, ja kenties uudenlaisten kulttuurien syntyymiseen.

Kulutuksen rakenteelliset seikat liittyvät usein pitkällä aikavälillä kehittyneisiin ja kiinteytyneisiin mieltymyksiin. Parempaan tottumisen oravanpyörä, se kuinka ylellisyydet ovat muuttuneet välttämättömyyksiksi, näkyy esimerkiksi siinä kuinka nykykuluttaja vaatii elintarvikkeiden suurta variaatiota kaikkina vuodenaikoina. Individualistinen kuluttajapuhe ja kuluttajan rationaalisuuden korostaminen siirtää vastuun vaikeista päätöksistä kuluttajille.

Ympäristökysymyksissä tämä johtaa herkästi siihen, että vaaditaan kuluttajien informoimista. Tiedon vastaisesti toimivat kuluttajat kantavat tämän näkemyksen mukaan vastuun kulutuksen ympäristövaikutuksista. Kuluttaja on kuitenkin vain omien tarpeidensa ja mieltymystensä paras asiantuntija – ei enempää eikä vähempää. Toki hän on vastuussa päätöksistään, mutta kaikkea vastuuta hän ei voi kantaa. On ymmärrettävää, että esimerkiksi pankkitoimiala voi lykätä vastuuta seikkailuistaan valistumattomille kuluttajille, mutta tutkimus, joka kertoo asiakkaiden irrrationaalisuudesta ei auta toimialaa muuttamaan omia luutuneita toimintatapojaan.

Asiakkuuksien hallinnan maailmankuva – siinä missä kuluttajapolitiikkakin – liioittelee sekä yrityksien mahdollisuutta hallita asiakkaitaan että kuluttajien kulutusvalintoja. Voitaishiinko ajatella, että päätöksenteko ei aina olekaan kovin tietoista? Silloin voitaisiin ehkä nähdä rutiinomaisten tapojen ja tottumusten tai muuten hallitsemattomien ajautumisprosessien taakse. Tällainen ajatustavan muutos tekisi kulutuksesta hieman vähemmän merkittävää ja toisaalta lieventäisi vaatimuksia siitä, että kuluttajien on aina oltava osaavia, järkeviä ja tehokkaita.